

Organisationsdiagnos: Instruktioner för checklista och arbetsblad

Material ni behöver: grön och röd färgpenna eller krita.

Arbetsbladets syfte är att underlätta överblicken över och förståelsen av organisatoriska förutsättningar som dels kan utgöra källor till uppkomsten av frustrationer och konflikter, dels kan försvåra att konflikter och samarbetsproblem hanteras på ett konstruktivt sätt.

Genom att använda en kombination av en checklista och färgläggning av en "kartbild" kan man dra nytta av både analytisk information och mer intuitiv och svårformulerad kunskap.

Arbetsbladet kan användas av en chef eller konsult på egen hand, eller ännu hellre för att låta medarbetare och chefer på en arbetsplats genom diskussioner i mindre grupper identifiera oklarheter och problemområden i den egna organisationen. Erfarenheten visar att man på så lite tid som en 30-60 minuter kan få en god överblick över var i organisationen det finns olösta frågor, problematiska förutsättningar och blockerade önskemål.

Arbetsbladet består av en karta där olika aspekter av arbetsplatsen symboliseras av olika sorters symboler. Uppgiften består i att en och en gå igenom de olika delarna av arbetsplatsen och göra en bedömning av om de är i balans eller inte. Arbetsplatsen betraktas här som ett samhälle där olika delar måste fungera bra ihop för att helheten ska fungera väl. Om det finns störningar eller bristande passform vad gäller en del av "samhället" så kan det leda till störningar i enskilda personers arbetsvardag genom att människor blir frustrerade och tar ut sin frustration på varandra. Det egentliga problemet ligger kanske på ett annat plan.

Checklistan förklarar vad de olika symbolerna på kartan står för. Meningen är inte att man ska besvara varje enskild fråga, utan att man genom frågorna ska få en känsla för vad respektive symbol kan handla om. Gå igenom rubrikerna en och en och färglägg de olika symbolerna på arbetsbladet efter hur ni tror att det är ställt med dem. Grönt betyder att den delen fungerar bra som den är, rött betyder att det finns obalanser, brister eller andra problem. Om ni exempelvis bedömer det så att stödfunktionerna fungerar illa (t.ex. att det saknas rutiner för återkommande problemsituationer och detta leder till ständiga slitningar mellan olika yrkeskategorier) så färgar ni den byggnaden röd. Om ni tycker att det är klart och tydligt vad organisationen har för mål och tror att alla är överens om att det är bra mål, då färgar ni fanan grön. Det normala är dock att man tycker det är befogat att färglägga symbolerna med både rött och grönt, i varierande proportioner.

Tillvägagångssättet syftar till att skapa ett livligt samtal (eller om man är ensam en livlig reflektion) om hur det är ställt i organisationen. Färgläggningen innebär att man måste ta ställning till om ett visst tema är problematiskt eller inte, samt förklara varför. Man bör föra anteckningar över de relevanta synpunkter som formuleras under arbetet. Dessa anteckningar kan sedan ligga till grund för en enklare skriftlig organisationsdiagnos, om det finns behov av detta.

Checklistan baseras på Friedrich Glasls modell över organisationens konfliktpotential samt Marvin Weisbords sexboxmodell. Källor:

EKSTAM, K. (2000). *Handbok i konflikthantering*, Liber Ekonomi.

GLASL, F. (1997). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5. Auflage. Bern: Paul Haupt Verlag.

Checklista för organisationsdiagnos (v. 6)

Finns det under respektive rubrik omständigheter som är problematiska eller behöver klaras ut?

I. Identitet

Är organisationens mål och funktioner i samhället klart formulerade, oomstridda och väl förankrade bland medarbetarna?

Finns det meningsskiljaktigheter kring vilka värden och kvalitetskriterier som ska vara vägledande?

Är personalen stolt över verksamheten?

Finns det aspekter av verksamheten som man inte kan prata öppet om internt?

II. Strategi

Finns det olösta tvister om vilka konkreta mål som ska uppnås eller vilka områden som ska prioriteras?

Finns det meningsskiljaktigheter om vilka metoder/arbetsätt man ska använda för att nå målen?

Finns det väl fungerande former för att koordinera medarbetares, grupper och enheters arbete så att alla i rimlig grad strävar efter samma mål med ändamålsenliga metoder?

III. Struktur

Är fördelningen av ansvar och befogenheter klar och tydlig?

Fungerar arbetsfördelningen mellan olika enheter och personer väl?

Är arbetsbelastningen rimlig?

Har personalen tillgång till de resurser (t.ex. tid) och den kompetens de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter väl?

IV. Stödsystem

Finns det väl fungerande och accepterade rutiner och procedurer för att ta hand om de arbetsuppgifter och problem som förekommer?

Har personalen tillgång till adekvat utrustning och är den fysiska arbetsmiljön rimlig?

Fungerar informationskanalerna mellan olika delar av organisationen väl?

V. Belöningsystem och återkoppling

Uppfattas lönenivåer och förmåner som orättfärdiga på ett sådant sätt att det uppstår spänningar mellan personer/yrkesgrupper/enheter eller mellan medarbetare och ledning?

Upplever medarbetare att de i rimlig grad får uppskattning för sina arbetsinsatser?

Finns det väl fungerande sätt att hantera situationer där personer inte lever upp till de rimliga krav man kan ställa på deras arbetsinsatser och beteenden?

VI. Relationer och kultur

Hur är samarbetsklimatet, stämningen?

Hur hanteras samarbetsproblem och konflikter?

Finns det osunda informella roller inom och mellan enheter?

Finns det en rimlig grad av tolerans för egenheter och olikheter?

VII. Ledarskap

Har chefer en rimlig arbetssituation, så att de kan utöva sin roll som ledare?

Har cheferna vilja och förmåga att ta ansvar för sin ledarroll vad gäller psykosociala förhållanden?

Är chefernas ledarstilar adekvata?

Har cheferna de kompetenser (såväl inom sitt sakområde som mänskliga) de behöver för att fylla sin ledarroll?

Finns det acceptans för ledarskapet bland medarbetarna?

VIII. Medarbetarskap

Tar medarbetarna en rimlig grad av ansvar för att verksamheten ska fungera väl?

Har medarbetarna en god förståelse för de åtaganden det innebär att vara anställd i organisationen?

IX. Omvärldsförändringar

Pågår det viktiga förändringar i organisationens omvärld som kan komma att leda till meningsskiljaktigheter inom organisationen, om t.ex. behovet av genomgripande förändringar?

Organisationsdiagnos

